

A taylorizmus hazai alkalmazásának kérdőjelei

Makó Csaba—Simonyi Ágnes

Gazdaságunk teljesítőképességének kétségkívül komoly tartalékai rejlenek a termékszerkezet korszerűsítésében, a nagy értékű állóeszközök fokozott kihasználásában, a jobb munkaszervezésben. Mindezek az — egymással is összefüggő — lehetőségek csak a termelés emberi erőforrásainak mozgósításával aknázhatók ki. Ebbe a perspektívába illeszkednek a termelés szervezetének racionalizálására irányuló központi és vállalati törekvések. A termelés ésszerű megszervezésével s a dolgozók ebben való érdekelttségének megteremtésével igyekeznek javítani a gazdálkodás hatékonyságát. A vállalatoknál végzett kutatások ugyanakkor arra hívják fel a figyelmet, hogy bár az ésszerűsítés és az érdekelttség műszakilag és közgazdaságilag tervezhető és értelmezhető jelenségek, tartalmuk az adott környezetben működő vállalati szervezet társadalmi viszonyainak függvénye.

A vezetők által meghatározott teljesítménykövetelményeket, a kidolgozott szervezési megoldásokat a munkafolyamatban együttműködő dolgozók valósítják meg. Magatartásukat a vállalaton belüli és kívüli cselekvési lehetőségeik jelentős mértékben differenciálják. Ennek következtében a vállalati vezetésnek a hatékonyság növelésére irányuló kezdeményezései sohasem eredményezhetnek kizárólag pozitív, támogató magatartásformákat. A hatékonyabb munkavégzésben való érdekelttség megteremtésére irányuló vezetői próbálkozásokat támogató és akadályozó reakciókkal egyaránt számolni kell. A munkavégzés ésszerűségét és hatékonyságát tehát nem ítéldhetjük meg kizárólag gazdasági szempontok alapján. A vállalati vezetés és a munkások viszonyában jelentkező konfliktusok gazdasági természetének túlsúlyozása veszélyes, mert elvonja a figyelmet a konfliktusok más forrásainak vizsgálatáról és szabályozásáról. A munkavégzés zavarainak megszüntetésében vagy tartósításában bizonyos feltételek esetén nagyobb szerepet játszanak a vezetés vagy a munkások egyes csoportjainak saját pozícióik fenntartására irányuló törekvései.

Az ipari kapcsolatok története arra figyelmeztet, hogy a munkafolyamat körül szerveződő — a felszínen gazdasági természetű — jelenségek mögött a munkások és a vezetők különböző rétegeinek magatartását, cselekvési módjait hosszú távon befolyásoló társadalmi viszonyok hatnak. Ezekben a kapcsolatokban, így a munkafolyamat társadalmi partnereinek együttműködésében a negatív tendenciák tartósan fennmaradnak, a pozitív változások is csak hosszabb távon képesek kibontakozni.

A termelés szervezetségének emelésére irányuló központi és vállalati törekvések eredményessége sem érhető el kizárólag — a még oly nehezen biztosítható — technikai, gazdasági feltételek révén. A munkafolyamat működési zavarai foglalkozó hazai és külföldi társadalomtudományi kutatások érdeme, hogy a társa-

Makó Csaba a szociológiai tudomány doktora, az MTA Szociológiai Kutató Intézetének tudományos osztályvezetője; Simonyi Ágnes az ÁBMH Munkaügyi Kutató Intézetének tudományos osztályvezetője.

dalmi partnerek együttműködését hosszabb távon — jelenünk alapján a jövőben is — kondicionáló társadalmi jellegzetességeket hangsúlyozzák.

Hasznosítható tapasztalatok

Napjainkban, amikor a magyar vállalatok jelentős része a termelékenységnövelés legfontosabb eszközét a taylori elvekre (közismertebb elnevezéssel: az ún. tudományos vezetés elveire) épülő munkaszervezetek bevezetésében látja, érdemes bemutatni azokat a tapasztalatokat, amelyek e szervezetekkel kapcsolatban a fejlett tőkésországokban felhalmozódtak ([3], [6], [10], [19], [22], [23], [28]).

A tömegtermelés racionalizálásában és a teljesítmények növelésében a fejlett ipari országokban elterjedt taylori munkaszervezeti formák kétségtelen eredményeket mutattak fel. Bevezetésüket és működésüket azonban technikai, gazdasági és társadalmi feszültségek kísérték. A munkásokat végletesen felbontott részfeladatok végrehajtására készítő munkamegosztási és specializációs rendszer bevezetésének nehézségeiről a század elején így panaszkodott a Renault Művek egyik akkori igazgatója: „...véleményünk szerint a taylori módszerek gyakorlati alkalmazása rendkívül nehéz ebben az iparban. A termelési folyamatok, a gépek és berendezések, különösképpen pedig a munkásképzés gyökeres reformját igényelnék. Úgy véljük, hogy a taylori módszereket csak nagyon lassan és jelentős ráfordítással lehet alkalmazni” ([10] 79. 1.).

A tudományos vezetés elvei alapján kialakított munkaszervezetek eredményes működéséhez számos *emberi, technikai, gazdasági és társadalmi* előfeltételnek kell teljesülnie.

— *Bőségesen* álljon rendelkezésre *tanulatlan, olcsó* munkaerő, amely nem támaszt tartalmi igényeket a munkával szemben. A részfeladatokat legyen képes hamar elsajátítani, és rövid begyakorlás után kevés hibával végezni. *Intenzív anyagi szükséglete* folytán teljesítménybérezéssel feszített munkatempóra legyen készíthető.

— A munka műszaki, technikai előkészítését, ellenőrzését és nyilvántartását a vezetés és irányítás különböző, erre szakosodott részlegei végezzék. A termelés-irányítók munkaerő feletti befolyása ezzel csökken, megnő viszont a funkcionális irányító részlegek, ezen belül is elsősorban a műszakiak szerepe és súlya. A vállalati *vezetés és irányítás rendszerének átfogó módosítására* van tehát szükség.

— Az egyszerű munkaműveletek ismétléséből álló különböző munkakörökben azonosnak kell lenniük a munkaterheknek; különben lehetetlen az azonos mérce szerepét játszó *sztenderdizált* követelményrendszer kialakítása. A teljesítményeket a dolgozó tényleges erőfeszítésétől függően elismerő ösztönzés hatékonysága a *géppark sztenderdizálását* is megköveteli, hiszen eltérő műszaki színvonalú és állapotú gépeken lehetetlen azonos teljesítménykövetelményeket támasztó, egységes normákat kialakítani.

— Az új módon végzendő feladatokra *a termelésirányítókat is fel kell készíteni*. A funkcionális irányítás jelentőségének fokozódása megköveteli a magasan képzett és kitűnő gyakorlati ismeretekkel rendelkező műszaki, előkészítő apparátus létrehozását; a termelést kiszolgáló apparátus létszáma és költsége így megnő.

— A vezetőknek a vállalat részlegei között, valamint más vállalatokkal olyan kooperációs kapcsolatokat kell kialakítaniuk, melyek biztosítják a munkások folyamatos ellátását megfelelő minőségű anyaggal, szerszámmal stb. A termelési fennakadások veszélyeztetik az *azonos munkaterhekre, illetve követelményekre* épülő munkamegosztási és specializációs viszonyok fenntartását.

A vázolt feltételek egyidejű teljesülése szolgálhat alapul a tudományos vezetés elvei szerint kialakított munkaszervezetek eredményes működéséhez: *sztenderdizált, a piacon tartósan értékesíthető termékek* nagy tömegű és olcsó előállításához. Amennyiben e feltételek közül bármelyik hiányzik, az előnyök a visszajukra fordulnak, s a munkafolyamat társadalmi szereplői közötti konfliktusok kiéleződnek.

A taylori munkaszervezési elvek átgondolatlan és részleges bevezetésével járó vezetői kudarcokra nemcsak a magyar ipar szolgáltat példákat. Szinte „iskola-példaként” említhető a francia Renault Művek e század elején végrehajtott termelésracionizálása, amely — mint az értékelések tanúsítják — a magyar gyakorlat-hoz kísértetiesen hasonló okokból vallott kudarcot.

„Nem képezték ki a Renault gyári művezetőket az új instruktori szerepre, valamint azon módszerek alkalmazására, amelyekkel a munkások képesek a normák teljesítésére. A munkásoknak gyakran le kellett állniuk anyaghiány vagy egyéb szervezetlenség miatt... Csak az új bérezési rendszer létrehozására került sor, mert az egész vezetési és irányítási rendszer átalakítása túlságosan költséges lenne... A termelési folyamatok, a gépek és berendezések, a munkásképzés rendszerének átalakítása legalább ötéves reformot igényelnének” ([19] 41. l.). Vagy másutt:

„A gépek és berendezések állapota nem teszi lehetővé megalapozott munkanormák megállapítását. Ennek ellenére a Renault gyár nyolc üzemében egyik napról a másikra bevezették az új munkaszervezési módszert. Nemcsak a gépek műszaki állapotával és a megfelelő szerszámkészlet kialakításával voltak nehézségek, hanem az egyes munkahelyek közötti anyagmozgatást sem oldották meg. A gépek sztenderdizálásának hiányában lehetetlen volt azonos munkafeltételeket biztosítani, azonos munkaterheket jelentő munkaköröket kialakítani a munkások számára” ([19] 40. l.).

Több más előfeltétel hiányában számos magyar vállalatnál is akuttá váltak ezek a problémák. Emiatt egyes munkáscsoportok teljesítménye leértékelődik, más munkáscsoportoké — a hivatalosan elismert teljesítményüktől függetlenül — felértékelődik.¹ Más esetekben éppen a munkaterhek kiegyenlítésével sikerül a vezetésnek elfogadtatnia a munkásokkal a nagyobb munkakövetelményeket. A „laza” és a „fesz” munkanormák, a „jól” és a „rosszul” fizető munkák előfordulása a munkafeladatok közötti válogatáshoz, illetőleg a munkák elosztásában kivételezésekhez vezet, ami keresztezi a teljesítményelv érvényesülését. A „jól fizető” munkából kimaradó, „fesz” normákban dolgozó széles munkásrétegek még fokozottabb munkakövetelményeket is hajlandók vállalni, ha ezek általánossá válását tapasztalják munkahelyi környezetükben. Ilyenkor a korábban kivételezett helyzetben lévő, így a normaszigorítás által érzékenyebben érintett dolgozókat csak a kereset igen jelentős növelésének perspektívája kényszeríti tartalékaik mozgósítására és ezáltal kiváltságos helyzetük feladására.

Európai, illetőleg tengeren túli vetélytársaihoz képest a Renault gyár annak idején mintegy húsz évet késett az autóipari szerelőszalag bevezetésével. Esetükben sem egyszerűen a munkások újjal szembeni ellenállásán hiúsult meg az eredményes átállás. Az átszervezés sikertelenségében a nem megfelelő előkészítés, illetőleg a szükséges feltételek egy részének hiánya volt a ludas. Ezért hosszú időn át nemcsak a munkások, hanem a vezetők egyes csoportjai is szemben álltak e szervezési kísérlettel.

¹ Ilyen tapasztalatokról számol be például az MTA Közgazdaságtudományi Intézetében és az ÁMBH Munkaügyi Kutató Intézetében nemrégiben készített több tanulmány — például: [9], [14], [25].

Előfeltételek hiányában látszólag taylori szervezetek

A taylori módszerek hazai alkalmazásának legjellemzőbb vonása, hogy a kialakított munkaszervezetekben a munkafolyamat alanyai olyan együttműködésre kényszerülnek, amelyben az előírt szabályokat csupán látszólag, sőt gyakran egyáltalán nem tartják be. A tudományos vezetés előfeltételeinek hiányában a szabályok betartása állandó veszélybe sodorná a termelés folyamatosságát.²

1. Csupán néhány, speciális munkaerőpiaci környezetben működő vállalatnak áll rendelkezésre bőséges és olcsó *munkaerő*. A szervezeti racionalizálásra éppen-séggel a munkaerőhiány kényszeríti elsősorban a vállalatokat. Márpedig ahol a dolgozó könnyen válaszolhat kilépéssel a megszigorított követelményekre, hiszen más típusú munkaszervezetben — például kisebb szövetkezeti egységekben, kis-vállalkozásokban, háztáji gazdaságban — előnyösebben érvényesítheti (és esetleg még sokoldalúbban is hasznosíthatja) a munkaerejét, ott a taylori típusú munkaszervezet bevezetése nem sok sikerrel kecsegtet.

2. A munkaszervezet átalakítása a magyar vállalatoknál nem kapcsolódik össze a *felsőbb vezetők* munkájának átalakításával. Az átszervezés többnyire nem nyúlik túl a közvetlen termelésirányítók munkáján, legfeljebb egyes vezetői tevékenységeket (szervezés, műszaki fejlesztés stb.) korszerűsítene. A megnövekedett intenzitással dolgozó területek kiszolgálása, munkájuk műszaki, gazdasági előkészítése a legtrikább esetben emelkedik teljesítménykövetelménnyé a vállalati szervezet funkcionális irányító részlegeiben. Felelősségük a munkafolyamat napi problémáinak megoldásában többnyire igen csekély, miközben intézkedéseik hatása a termelésre igen jelentős lehet. A vállalati érdekeltégi viszonyok, a műszakiak anyagi megbecsülésének alacsony színvonala is nehezíti — ha egyáltalán megpróbálkoznak vele — a vezetés színvonalának emelését.

3. Vállalataink kor és származási hely szerint rendkívül vegyes *gépparkja* és még egyenlőtlenebb *alkatrész*-utánpótlása, a rendszeres karbantartó és felújító tevékenység gyakori elmaradása, a tűzoltó jellegű karbantartás következtében a vállalatok többsége nem képes sztenderdizált állapotú gép- és berendezésparkot fenntartani. Így fordulhat elő hogy az a hátrányosabb érdekérvényesítési pozícióban lévő munkások a rosszabb, az előnyösebb helyzetben lévők viszont a jobb gépeken dolgoznak. Az elmondottakat jól érzékelteti Farkas Zoltán vállalati esettanulmányának táblázata ([8] 44. l.). (Lásd az 1. sz. táblázatot.)

4. A *munkaterhek* sztenderdizálása híján nem lehet azonos követelményeket állítani az egymással szoros munkamegosztásban dolgozókkal szemben. Így funkcióját veszti a teljesítménybérezés, hiszen az egységnyi munkaráfordítással elérhető kereset a különböző munkaterhekkel járó munkaköröktől függ, nem pedig a dolgozó begyakorlottságától, képességeitől, erőfeszítéseitől. A racionalizáló típusú szervezéseket folytató magyar vállalatok többnyire törekszenek ugyan rá, hogy kiegyenlítsék a munkakörök terhelését, ezt azonban technikailag, műszakilag nem mindig tudják megoldani. Komoly belső feszültségekhez vezet az is, hogy a korábban kedvezményezett helyzetű dolgozói csoportok nehezen adják fel előnyeiket.

5. A tudományos vezetésben kitüntetett szerepet játszó teljesítménybérezési rendszerek lényege, hogy a teljesítmények emelkedésével nőhessenek a keresetek. Ugyanakkor a hazai vállalatok nem tudják tartósan biztosítani a magas teljesítményeknek sem a műszaki, technikai, gazdasági feltételeit, sem pedig a *bérfedezetét* ([12] 33—58. l.).

² E jelenségnek a munkámagartatások, az alkufolyamatok alakulásában való szerepét, a munkaerőt szegmentáló hatását, szervezeti megnyilvánulásait szociológiai, közgazdasági, munkatudományi kutatások egyre árnyaltabban elemzik. Lásd például: [1], [14], [15].

1. sz. táblázat

A gép műszaki állapota az érdekvényesítési pozíció függvényében (%)
(N=26)

Érdekvényesítési pozíció	A gép műszaki állapota			Összesen
	jó	közepes	rossz	
Előnyös	50,0	25,0	25,0	100,0
Meglehetősen előnyös	33,3	16,7	50,0	100,0
Közepes	0,0	16,7	83,3	100,0
Hátrányos	0,0	40,0	60,0	100,0
Nagyon hátrányos	0,0	0,0	100,0	100,0

6. Racionalizálási célú átszervezést végrehajtó vállalataink egyre nagyobb súlyt fektetnek a munkások és a vezetők *felkészítésére*. Ez a felkészítés azonban általában csak az átszervezésben közvetlenül érintett területek dolgozóira terjed ki. Kimaradnak belőle azok a kapcsolódó területek, felsőbb vezetői szintek, szakalkalmazotti csoportok, amelyek feladatait az átszervezett területek követelményei ugyancsak módosítják (az anyagbeszerzés és -utalványozás rendjétől a béreلسzá-molásig).

7. Az egyik legnehezebben biztosítható feltétel a *folyamatos munkaellátás*. A vállalatokon belüli és a vállalatok közötti rossz kooperáció, a szállítási nehézségek stb. miatt ismétlődő jelenség a negyedév és az év végi hajrák, a gyenge anyagellátás a negyedévek kezdetén, a kényszerű pihenők és a „hajtós” időszakok váltakozása. A folyamatos munkaellátásra épülő munkaszervezeti formák bevezetése ilyen körülmények között olyan terheket ró a közvetlen termelőmunkát végzőkre és a termelés helyi irányítóira, amelyeket nem nekik, hanem az őket ellátó és kiszolgáló vállalati egységeknek kellene viselniük. Az alsó és középszintű termelés-irányítóknak kell elvégezniük a termelési programok rugalmas kialakítása, a tényleges helyzetnek megfelelő készlet- és anyaggazdálkodás, sőt a változó feladatoknak megfelelő munkaerő-átcsoportosítás is.

A munkásokra és közvetlen irányítóikra hárul „... a pillanatnyi alkalmazkodás feladatainak igen jelentős része is: az előírt technológia megváltoztatása, az előírt anyag más anyaggal való helyettesítése és az ebből adódó nehézségek áthidalása, a munka átütemezése stb. — azaz olyan feladatok sokasága, amelyeket a szabványosított tömeggyártásra kiépült hivatalos szervezet nem tud, nem is tudhat megoldani” ([14] 857—858. 1.).

8. Az előállított termékek és ezzel együtt a munkafeladatok gyakori váltokozása a munkahelyeken megghiúsítja a munkaterhek kiegyenlítésére tett erőfeszítéseket, fellazítja a teljesítménybérezést. Nem véletlen, hogy a taylori elvek leginkább a tartós piaccal rendelkező sztenderdizált ipari termékek *tömeggyártásában* terjedtek el. Hazánkban ez csak kevés iparágra, azon belül is kevés vállalat tevékenységére jellemző, és még itt is gond a termékek egyenletes színvonalának biztosítása — például az alapanyagok változó minősége miatt.

A vázolt körülmények között a taylori elvek szerint kiépített munkaszervezet kettős alkalmazkodásra kényszerül. Egyfelől igyekszik fenntartani a formális szabályok szerinti működés látszatát. Másfelől viszont kénytelen igazodni a tényleges működési feltételekhez.

Következtetéseinket négy különböző iparág egy-egy vállalatánál folytatott vizsgálatok is alátámasztják.³ A tapasztalatokat összefoglalóan mutatja a 2. sz. táblázat.

³ A felmérések eredményeit összegző négy esettanulmány: [2], [15], [24], [26].

A tudományos vezetés előfeltételeinek megléte (+) vagy hiánya (—)
a vizsgált munkaszervezetekben és a munkaszervezet típusa

Előfeltételek	A műs- zeri- pari üzem	A kar- ban tartás	A gyógy- szeri- pari üzem	A cso- magoló szalag
munkaszervezetei				
1. Bőséges, olcsó és szakképzetlen munkaerő	—/+	—	+	+
2. A vezetési és irányítási rendszer komplex átalakítása	—	—	—	—
3. Munkaterhek sztenderdizálása	—	+	+	+
4. A teljesítmények és a keresetek szoros kapcsolata	—	+	+	+
5. A gépek és berendezések azonos (sztenderdizált) műszaki állapota	—	—	—	+
6. A dolgozók és vezetők felkészítése	—	—	+	+
7. A folyamatos termelés (illetve munka) ellátásának biztosítása	—	—	—	+
8. Sztenderdizált termékek tömeggyártása	—	—	—/+	+
A munkaszervezeti típus	látszólag taylori			taylori

A négy elemzett esetből háromban, a műszeripari vállalatnál, a gyógyszer-gyárban és a karbantartó gyáregységekben a munkafolyamat fenntartásához, a folyamatos együttműködéshez a taylori szabályok állandó áthágására volt szükség. A gyógyszeripari vállalatnál az állandóan változó piaci igények és kooperációs korlátok miatt hivatalosan és szervezeten a munkafeladatok váltogatását, rotálását is meg kellett oldani, ennek megfelelően a normák állandóságát sem tudták biztosítani. Az alkalmazkodáshoz sűrűn változtatni kellett a különböző mutatókon, és a közvetlen termelésirányítókra hárultak a termelésszervezés és -programozás napi gondjai. A műszeripari vállalatnál és a vizsgált karbantartó egységnél a folyamatos munka érdekében a taylori módszerek — a termelési programok, a teljesítménykövetelmények, a munkautalványok, a normák és elszámolások — fiktívvá váltak. A munkások és a művezetők anyag- és szerszámkészleteikkel gazdálkodva, lényegében maguk szervezték meg a munkájukat. E „kényszerű” autonómiájukat azonban a vezetés nem vagy csak egyes munkáscsoportok esetében ismerte el. A munkások tehát a taylori módszerek szerint kialakított teljesítménykövetelmények, normák, elszámolások állandó kijátszására, illetve saját céljaik szerinti felhasználására kényszerültek. A tudományos vezetés munkaszervezetében mindkét vizsgált esetben a teljesítményszabályozás különféle változatai éltek, és a munkások érdekérvényesítési képességeik és lehetőségeik alapján erősen megoszlottak. Csak a csomagoló szalag — szakképzetlen nőket foglalkoztató — munkaszervezetében volt tapasztalható a taylori elvek szerinti működés. Itt a vezetés biztosítani tudta a sztenderd tömegtermelés kiszolgálását.⁴

A taylori szervezetek látszólagos fenntartása esetén megnő azoknak a munkáscsoportoknak — és velük együtt egyes irányító rétegeknek — a jelentősége, akik a nehézségeket áthidalva biztosítják a termelés folyamatosságát. E jelenség társadalmi következményei azonban mélyrehatóak és ellentmondásosak. A termeléshez

⁴ A munkafolyamat hasonló típusú zavarai tapasztalhatók a szovjet ipari üzemek gyakorlatában is. „Az anyag- és munkaellátási gondok a szovjet ipari gyakorlatban nem csupán a taylori elvekre épülő munkaszervezetek hatékony működését nehezítik, hanem gátolják a tudományos vezetés elveivel szakító olyan szervezeti reformok bevezetését is, mint a munkavégzés brigárendszeré” ([20] 96. l.). Lásd még [5].

nélkülözhetetlen erőfeszítésekre képes csoportok egyúttal kedvező érdekérvényesítési pozíciókhoz juthatnak. E lehetőségek megragadásában, kihasználásában azonban már egyéb társadalmi feltételek — lakáshelyzet, családi háttér, informális kapcsolatok stb. — erősen differenciálják a munkásokat.⁵ A diszfunkcionális működésből fakadó hatalmi viszonyok viszont időről időre újra is termelik a fennakadásokkal, zavarokkal terhelt szervezetet ([15], [26]).

A fejlett tőkésországok tapasztalatai azt mutatják, hogy idővel e munkás- és termelésirányító réteg számára túl költségessé válik a formális vállalati, szervezeti keretek között, működtetni a munkafolyamatokat, kialakítani a tényleges kooperációt. Az erre képes dolgozók szakmai, „szervezeti”, „társadalmi” tudásukat inkább önálló kisvállalkozókként kamatoztatják. Ehhez igen gyakran ösztönzést, támogatást kapnak a nagyvállalatoktól is. A vállalati felső vezetés decentralizálással próbál az ellenőrzés, felügyelet, igazgatás költségeitől szabadulni. Gyakran a szakszervezet hathatós támogatásával, velük szemben érdekeket érvényesítő csoportokkal, immár mint állvállalkozó, bedolgozó kisszövetkezettel, kisiparossal igyekecszik viszonylagos érdekközösséget teremteni ([4], [11], [23]).

A taylori munkaszervezet eredményességét a szükséges előfeltételek megteremtése sem garantálja. E feltételek kihasználása az érintett munkásokon, vezetőkön és a termelést kiszolgálókon múlik. A munkafolyamatban részt vevők tényleges cselekvését döntően az határozza meg, milyen lehetőségeket teremt a munkaszervezeti forma érdekeik érvényesítésére. Következésképpen a taylori módszerek bevezetésében tapasztalható fogyatékokon túl, magának e munkaszervezeti formának a kritikai elemzésére is szükség van.

Taylori elvek — ipari gyakorlat

A tőkésvállalatok vezetői kezdettől fogva ismerték a tudományos vezetés elveinek alkalmazásával járó technikai, gazdasági, társadalmi nehézségeket. A gazdasági dekonjunkció, a piaci verseny kiéleződése következtében a már régóta észlelt *technikai* hátrányok növekvő gondokat okoznak a fejlett ipari országok vállalatainál. Ilyen technikai gond például az, hogy az anyagmozgatásra, szállításra fordított idő túlságosan hosszú, hogy a különböző munkakörökben dolgozók munkaterheinek egyenlőtlenségeit a legkifinomultabb technikával sem sikerül megszüntetni; s hogy a megalapozott és elfogadható műveleti idők kialakítása technikailag nehézkes és társadalmilag bonyolult folyamat.

Vállalatainknál a Nyugaton is zavaró tényezők még súlyosabbak. Nemhogy az anyagmozgatásra fordítandó időt nem sikerül lerövidíteni, de a munkaterhek kialakításakor sokszor figyelmen kívül marad, hogy anyagmozgató eszközök és személyzet hiányában ezt a tevékenységet is a munkások végzik.

„Az eredeti munkanormákat úgy állapították meg, hogy megígérték az anyagok kéz alá készítését. Ez később megszűnt, mert más munkaterületeken is csökkentették a létszámot, most mi vagyunk az anyagmozgatók, és ez nehezen fér be a normába”, jelezték gondjaikat a munkások egy jelentős és eredményes szervező munkát folytató nagyvállalatunknál [24].

Nemcsak a munkafolyamat technikai felszerelését, gépesítését nem sikerül oly módon megoldani, hogy az egyes munkakörök terhelése nagyjából azonos legyen, hanem a munkafeladattal, az anyaggal, a gyártóeszközzel való ellátást sem tudják azonosan biztosítani a munkások számára. A munkaterhek tehát még egyen-

⁵ Ladó Mária és Tóth Ferenc esettanulmányukban sokoldalú elemzéssel mutatják be, hogy e kedvező, „centrális” helyzetű rétegtől milyen nagy szakmai, szervezeti, társadalmi jártasságot, emberi erőfeszítést igényel pozícióik megtartása [16].

lőtlenebbé válnak azáltal, hogy a munkaellátásról is maguknak a munkásoknak kell gondoskodniuk.

„A szerelőket rövid ideig szemlélve a legfeltűnőbb a jövőjük-menésük, az, hogy nem a munkahelyükön tartózkodnak és termelnek, hanem a gyáregység legkülönbözőbb területein mászkálnak. Sorra járnak a különböző raktárakat, hogy a számukra szükséges alkatrészeket összegyűjtsék. ... De sokszor az irodákban is lehet szerelőkkel találkozni” — írták a Munkaügyi Kutató Intézet munkatársai egyik műszeripari vállalatunknál szerzett tapasztalataikról [15].

Az időmérés és a normaidők kialakításának technikai nehézségeit fokozzák a rendszertelenül változó termelési feltételek, a hiányosan karbantartott, egyenetlen műszaki állapotú gépek, a munkaellátás hullámlásai, a változó anyagminőség.

„Hazai anyag hiányában jobb minőségű nyugati import alapanyagból kezdett dolgozni az üzem, és a dolgozók jól kerestek. Túl jól. ... A kiugró kereseteket úgy nyesték le, hogy enyhítettek a prémium progresszivitásán. Így jó minőségű alapanyag esetén a prémiumok nem ugrottak meg, viszont rossz minőség esetén sem kerestek annyira gyengén, mint korábban. Ez a megoldás végső soron gyengítette a termelékenység és a bér kapcsolatát” — hangzott el az egyik termelésirányító vezetővel készített interjúban [24].

A taylori elvek szellemében kialakított munkaszervezetek működése során a technikai (szervezési, ösztönzési) gondok mellett a vállalatok vezetőinek olyan állandó társadalmi feszültségekkel is szembe kell nézniük, amelyek az efféle munkaszervezeti formák szükségszerű velejárói.

— A munkafolyamatban közreműködő egyének elszigetelődnek egymástól, ami nemcsak a vezetéssel szembeni kollektív fellépésüket teszi lehetetlenné, hanem a termelési célokkal való azonosulásukat is gátolja. A részfeladatokra és egyéni teljesítménybérre épített munkaszervezetek közismert jelensége a széthúzás, az individualista magatartás.

A teljesítménybérben dolgozókra jellemző „én gépem — te géped” szemlélet-ről így panaszkodik egy szerszámgépgyári munkás: „Amíg csoportelszámolásban voltunk, az volt a jó, hogy senki sem nézte, hogy most esetleg a másik gépen dolgozom, és a másiknak segítek, mert arra gondolt, hogy ezzel is több lesz a termelés, és az neki is kifizetődik. Most, amikor egyéni elszámolás van, és látom, hogy nekem nincs darabom, nem tudok dolgozni, a másik előtt meg ott van a sok darab, és nem csinálja, akkor se megyek oda, mert azt ő számolja el, az ő pénze lesz” [9].

— Az egyszerű részfeladatokra szegényedő munkakörök a szakképzett munkásokat megfosztják szaktudásuk hasznosításának lehetőségétől, a képzetlen dolgozókat pedig a szakmai fejlődés perspektívájától.

Egy nemrégiben végzett kutatás például arról számol be, hogy a nagyszériás gyártás kívánalmaihoz idomult, specializált varrási műveleteket végző varrónők közül még az egykori szakmunkásnők is „elfelejtették” a kézi varrást, magát a ruhakészítést.⁶

— A munkások csökkenő önállósága szűkíti a cselekvési és érdekérvényesítési lehetőségeiket a munkafolyamatban.

Egy bútorgyárban például a régi asztalosszakemberek munka után, hétvégen azért járnak „maszekolni”, hogy — mint mondták — „ne felejtsek el, hogy asztalosok”. A gyárban ugyanis szabászra, felületkezelőre, díszítőre, a fiókok beragasztójára, az ajtók beszerelőjére van szükség, nem pedig sokoldalúan képzett asztalosokra. A fiatalabb szakmunkások nem is maradnak itt. A gyári szakszervezeti titkár nyilatkozata szerint „1983-ban 30 asztalostanulónk végzett, közülük 11 maradt a gyárban. A többit máshova vitte a szép munka.”

⁶ A ruhaipari szériatermelés és a munkásképzettség összefüggéseit tárgyalja [7].

A taylori munkaszervezet társadalmi diszfunkciói az egyéni és kollektív munkásellenállás számtalan formáját hívták életre. A vállalatvezetés számára a hiányzások, a fluktuáció mellett a legtöbb gondot a minőségrontás, a fegyelmezési nehézségek, a teljesítmény-visszatartás okozták. E kedvezőtlen tapasztalatok arra utalnak, hogy a taylori munkaszervezet adott időszakban célszerű felhasználási módja lehet ugyan a tanulatlan és olcsó munkaerőnek, alkalmatlan viszont az anyagi boldogulás mellett a szakmai fejlődés igényével fellépő *dolgozóban rejlő többletlehetőségek* felszínre hozására.

Az elmúlt évtizedben, amikor a fejlett tőkésországok iparvállalatainál alapkövetelmény lett a gyors termékinnováció, a piac igényeire való rugalmas reagálás, a taylori elvek ellentmondásba kerültek a gazdálkodás céljaival is. A részfeladatokra specializált, képzetlen munkaerővel, a hatalmas, merev technikai és adminisztratív apparátussal nem tudják megtartani pozícióikat. A tőkés nagyvállalatok vezetői egyre inkább igénylik az eddig csak végrehajtó feladatokra szakosított munkások odafigyelését, a termelés céljai iránti elkötelezettségét, a zavarok elhárításában való részvételét. A nagyértékű berendezések kezeléséhez, ellenőrzéséhez, az új technológiák sokoldalú felhasználásához újraegyesíteni törek-szenek a munkafeladatok tervezését és végrehajtását, a szellemi és fizikai munkát ([3], [7], [13], [18], [21], [23]). Ugyanakkor a fejlett ipari országok számos kutatója szerint a taylorizmus csak a célokban, elvekben lett általános.⁷ A valóságban a nyugati iparvállalatok nagy része sem tudta teljes mértékben megvalósítani, legfeljebb hivatalos eljárásait próbálta közelíteni a taylori elvekhez. Az ipari gyakorlat azt mutatta, hogy a taylori szervezetben „külsődleges” eszközökkel — technológiával, előírásokkal — létrehozott kooperáció kisebb-nagyobb mértékben mindig is rászorult a dolgozók közötti „belső” vagy „autonóm” együttműködésre. Számos hazai és külföldi elemzés ([1], [3], [18], [28]) bizonyította, hogy a munkafeladatok végrehajtását sosem lehetett teljes mértékben függetlenné tenni a munkásoknak a termelésben megszerzett gyakorlatától, együttműködési képességétől. F. Butera például leírja, hogy tervezett beavatkozás, hivatalos munkaszervezeti reformok nélkül, épp a munkások „belső” együttműködésének hatására milyen változások történtek számos olasz iparágban. „A műszeriparban, elektronikában, textiliparban a nagy szalagok helyett kisebb egységek jöttek létre. A javítást gyakran a szerelők, a szalagon dolgozók végzik, a különböző munkafázisok között gyakori a munkások cserélődése, az adott kívánalmak szerint a dolgozók egy-egy teljes munkaciklust is elvégeznek. Emellett raktározási és mikroprogramozási feladatokat is ellátnak. ... A folyamatiparban a teljes berendezés kezelésére, áttekintésére képes munkásokkal dolgoztatnak” ([3] 71., 72. l.).

A magyar gazdaság olyan közismert problémáira, mint a gondatlan munkavégzés, a hiányzások, az alacsony munkafegyelem, a közömbösség, a teljesítmény-visszatartás, sem lehet a taylori módszerek alkalmazása a megoldás, amely hosszabb távon újratermeli, sőt súlyosbítja e gondokat.⁸

Emberi erőforrásainkat akkor tudjuk optimálisan hasznosítani, ha az együttműködésből az érdek- és hatalmi viszonyok hatására olyan munkaszervezeti for-

⁷ A taylorizmus elvi térhódítása azonban a társadalom más szféráira is hatással volt. Az ideálnak tekintett munkaszervezetek szelektív felsőoktatási rendszert, úgynevezett elitképző főiskolákat feltételeznek. Az ilyen jellegű felsőoktatási intézményekben végzett szakemberek aztán képtelenek olyan szituációkban dolgozni, amikor a munkavégzés feltételei áttekinthetetlenek, bizonytalanok.

⁸ A taylorizmus alkalmazásának harmadik világbeli veszélyeiről így ír a téma egyik kutatója, J. Ruffier francia [szociológus: „Nemcsak az elmaradott technológiák, hanem ezek a szervezeti módszerek is a fejlődő országok végleges lemaradásához vezethetnek, hiszen nagy veszteségeket okozó diszfunkciókkal képesek csak működni, s így iparuk hatékonyságban képtelen lesz állni a verseny” [22].

mák alakulnak ki, amelyek támogatják az alkotó, kezdeményező, együttműködő magatartást, és visszaszorítják a közömbös és passzív viselkedést. Ezekben a munkaszervezetekben nemcsak a követelmények teljesítését, hanem a teljesítés feltételeinek megteremtését is ösztönzik és megbecsülik. A teljesítmények tartós növelését olyan munkaszervezetek tudják elérni, amelyek számolnak a munkavégzés valóságos feltételeivel és jellemzőivel, a munkaerőhelyezettel, a kooperációs viszonyokkal, a fejlesztési források szabta korlátokkal, a foglalkoztatáspolitikai alapelveivel stb. Olyan munkaszervezetek kialakítására van szükség, amelyekben a „hiány”, a fennakadások, a változó körülmények nem a teljesítmények elmaradását indokló adottságként jelennek meg, hanem a teljesítmény részeként elismert, megoldandó feladatokként.

Hivatkozások

- [1] Berki Sándor: Munkások és automatizáció. Kultúra és Közösség, 1981. 5. sz.
- [2] Bogdán János: Teljesítménynövelés és munkaszervezeti viszonyok. A [25] kötetben.
- [3] Butera, F.: L'orologio e l'organismo. F. Angeli, Milano, 1984.
- [4] Brusco, S.: The Emilian modell: productive decentralisation and social integration. Cambridge Journal of Economics, 1982. 6. sz.
- [5] Drach, M.: Zlobin entre Taylor et Stakhanow (Formes Nouvelles de la Mise au Travail en URSS). Travail, 1983. 2—3. sz.
- [6] Doray, B.: Le Taylorisme, une folie rationelle? Dunod, Párizs, 1984.
- [7] Dubois, P.—Durand, C.: Les Politique Patronales d'innovation. Critique de l'Économie Politique, 1983. április—szeptember.
- [8] Farkas Zoltán: Munkások érdek- és érdekelttségi viszonyai, Szociológia, 1983. 1—2. sz.
- [9] Fazekas Károly: Teljesítményhiány és teljesítménybérezés a vállalati gazdálkodásban. Egyetemi doktori értekezés, MKKE, 1980.
- [10] Fridenson, P.: Historie des Usines Renault. Párizs, 1972.
- [11] Hamar Judit: Az olasz kis- és középvállalatok sikerei — tanulságokkal. Külgazdaság, 1984. 11. sz.
- [12] Héthy Lajos: Gazdaságpolitika és érdekelttség. Kossuth Könyvkiadó, 1983.
- [13] Héthy Lajos—Gustavsen, B.: Szervezett vagy „humanizált” ipari munkát? Valóság, 1984. 10. sz.
- [14] Köllő János: Taktikázás és alkudozás az ipari üzemben. Közgazdasági Szemle, 1981. 7—8. sz.
- [15] Ladó Mária—Tóth Ferenc: A munkaráfordítások elismertetésének mechanizmusa és társadalmi következményei. A [25] kötetben.
- [16] Ladó Mária—Tóth Ferenc: A munkaszervezet centrumában. Kutatási jelentés. Az ÁBMH Munkaügyi Kutató Intézete, 1984.
- [17] Makó Csaba: Lenin és a tudományos vezetés, Gazdaság, 1981. 4. sz.
- [18] Makó Csaba—Dubois, P.: A kontroll és a munkásautonómia viszonya a munkafolyamatban. Ergonómia, 1984. 1. sz.
- [19] Moutet, A.: Les Origines du Systeme de Taylor en France, le point de vue patronal (1907—1914). Le Mouvement Social, 93. sz. 1975.
- [20] Pahomov, Ju.: Mehanyizm hozajsztvovanyija. Planovoje hozajsztvo, 1982. 10. sz.
- [21] Rollier, M.—Vazzoler, G.: Organizzazione del Lavoro e Contrattazione. Quaderni di Rassegna Sindacale, 94. sz. 1982.
- [22] Ruffier, J.: Industrialiser sans tayloriser. Sociologie du Travail. 1984. 4. sz.
- [23] Sabel, Ch.: Work and Politics. Cambridge Univ. Press, Cambridge, 1982.
- [24] Nagy Katalin—Simonyi Ágnes: A szervezés határai, az ösztönzés korlátai. A [25] kötetben.
- [25] Simonyi Ágnes (szerk.): A teljesítménynövelés feltételei a munkaszervezetben. Az ÁBMH Munkaügyi Kutató Intézete, 1983.
- [26] Szurkos Mária: Egy munkaszervezési módszer bevezetése és átalakulása. A [25] kötetben.
- [27] Taylor, F. W.: Üzemvezetés, A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983.
- [28] Wood, S.: The Degradation of Work? Hutchinson, London, 1983.